

# *Gestão da Mudança* Enfrentando desafios de transformação e avaliando resultados



---

# Sumário

## *Apresentação*



**05**

## *Introdução*



**07**

## *Estudo de caso: Tríade da Mudança em ação*



**11**

## *Ferramentas da PwC*



**13**



# Apresentação

As organizações têm convivido com transformações constantes em seu ambiente de negócios. A mudança já é considerada parte da rotina, uma característica permanente e inerente à gestão. Mas o fato de ter se tornado rotineira não faz dela um processo menos desafiador.

Implementar mudanças estruturais, estratégicas, operacionais ou táticas numa empresa está longe de ser tarefa simples. Requer acompanhamento constante e transparência na condução do processo, para que todos os envolvidos sejam capazes de compreendê-lo e se engajar.

Conduzir as mudanças de forma eficaz implica avaliar o retorno sobre o investimento, considerando os benefícios trazidos para a organização e o custo despendido na implementação. Pensando nisso, a PwC desenvolveu a “Tríade da Mudança”, uma metodologia que auxilia as empresas a prever o retorno sobre investimentos em mudanças.

O modelo permite analisar três fatores críticos para o sucesso de um processo de transformação: agilidade organizacional, maturidade para enfrentar a mudança e qualidade das práticas de gestão de mudança.

Dessa forma, esperamos contribuir para tornar o processo de transformação mais transparente, previsível e capaz de gerar retorno mais consistente e duradouro para as organizações.

**Fernando Alves**  
Sócio-presidente  
PwC Brasil



**João Lins**  
Sócio e Líder  
de Consultoria  
em Pessoas,  
Organização  
e Mudanças  
PwC Brasil





# Introdução

A mudança sempre esteve presente nos desafios que o gestor enfrenta, mas nas últimas décadas houve uma revolução na forma como ela é vista e gerenciada. Levadas por esse movimento, muitas organizações se reinventaram para aumentar o grau de competitividade

Esses esforços foram identificados das mais diferentes maneiras: gestão da qualidade total, reengenharia, mudança cultural, entre outros. Mas, na maioria dos casos, o objetivo fundamental era o mesmo: criar uma organização flexível o bastante para lidar de maneira sustentável com um ambiente externo volátil. Nesse contexto, a mudança deixou de ser entendida como uma ruptura e algo não natural e começou a ser enxergada pelos gestores como uma característica permanente e inerente à gestão.

Em pesquisa da PwC<sup>1</sup>, 81% dos líderes afirmaram que suas organizações têm realizado mudanças para se adaptar melhor às necessidades do negócio. Cinco áreas de atenção são especialmente citadas: estratégias de gerenciamento de talentos; crescimento e retenção de consumidores e estratégias de fidelização; aumento em investimentos em tecnologia; aumento em P&D e capacidade de inovação; e reestruturação organizacional.

Embora os gestores tenham clareza sobre a necessidade de adaptação, eles encontram dificuldades para que suas iniciativas de mudança atinjam os objetivos. Um dos principais obstáculos é a resistência dos envolvidos. Em uma análise comparativa de boas práticas em gestão da mudança realizada com 650 organizações,<sup>2</sup> 80% dos respondentes afirmaram que os gestores não souberam gerenciar a resistência das pessoas em relação à mudança e não alcançaram os resultados esperados.

Algumas empresas, porém, obtiveram bons resultados com práticas maduras de gestão da mudança, sendo capazes de medir a economia de recursos financeiros, a redução do tempo de seus projetos e o êxito maior no alcance dos objetivos e benefícios esperados.

A necessidade de gerenciar a mudança de maneira mais transparente exige a análise do retorno de esforços dessa natureza.

O Retorno sobre Investimento (ROI) pode ser encarado de duas formas: como um custo que deve ser justificado ou como um benefício que a gestão da mudança traz. Pensando nessa tendência e levando em conta as experiências da PwC em projetos que exigem transformações organizacionais significativas, desenvolvemos a Tríade da Mudança, um modelo que analisa três fatores críticos com foco em resultados: agilidade organizacional, maturidade para enfrentar a mudança e qualidade das práticas de gestão da mudança.

## Áreas em que os gestores das grandes organizações brasileiras têm mais capacidade de antecipar mudanças<sup>3</sup>

- Estratégias de gestão de talentos
- Crescimento/retenção de consumidores e estratégias de lealdade
- Ampliação de investimentos em tecnologia
- Expansão de P&D e capacidade de inovação
- Estrutura organizacional

## Gestão da mudança<sup>4</sup> Poupa tempo, dinheiro e enfatiza os resultados

Projetos com excelente gestão da mudança	75% conseguem atingir ou superar o calendário previsto
	82% conseguem ser realizados dentro ou abaixo do orçamento
	95% têm mais chance de alcançar seus objetivos

<sup>1</sup>17ª Pesquisa Anual Global com CEOs. "Talent & HR issues".

<sup>2</sup>Prosci Benchmarking Report – Best Practices in Change Management, 2011.

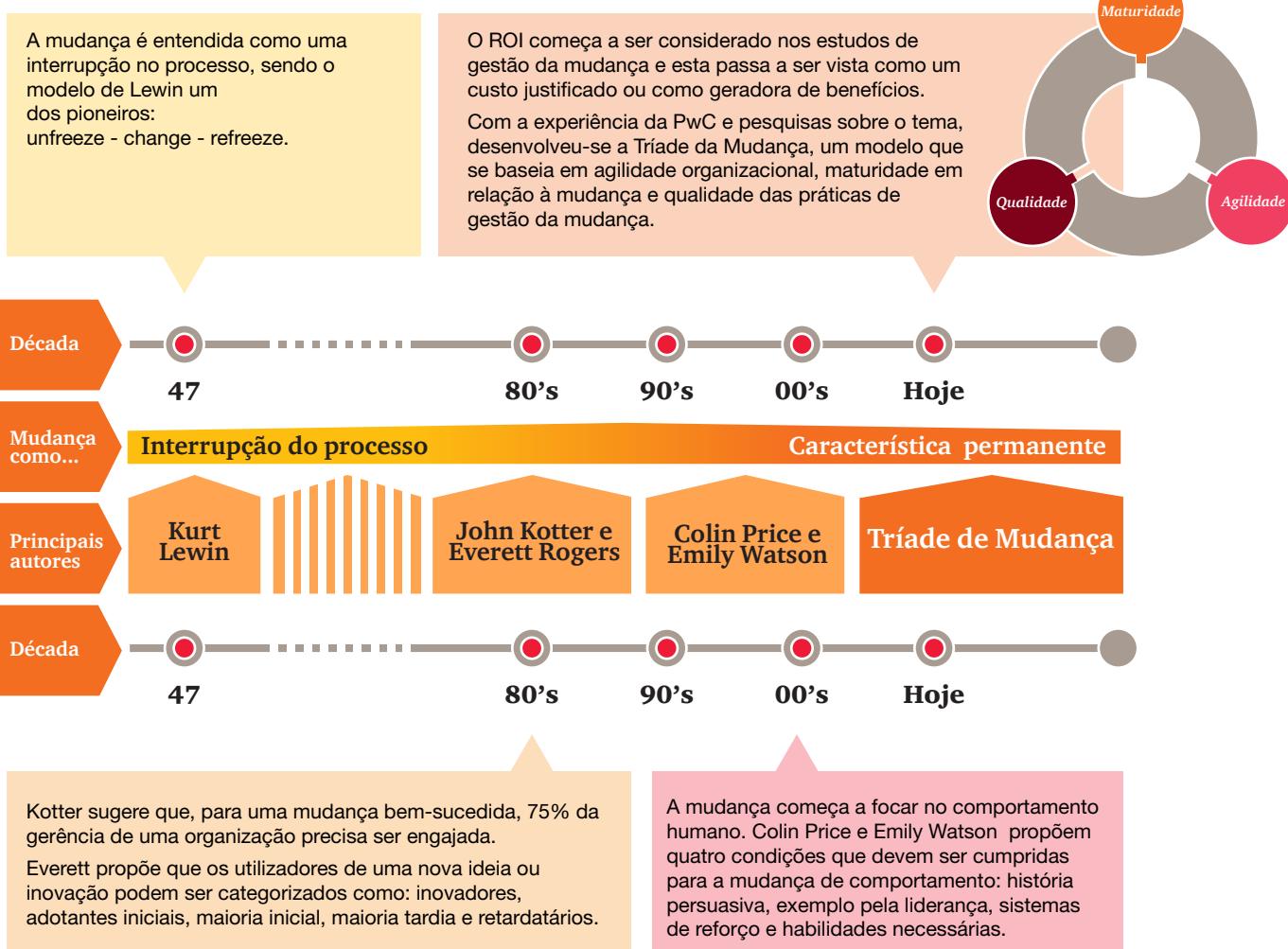
<sup>3</sup>Prosci Benchmarking Report – Best Practices in Change Management, 2011.

<sup>4</sup>Prosci Benchmarking Report – Best Practices in Change Management, 2011.

Para atingir sucesso sustentável, é preciso navegar pela mudança – sendo ela planejada ou inesperada –, em vez de tentar tornar o ambiente previsível e controlável. O uso da Tríade da Mudança permite que as organizações sejam mais ágeis e se concentrem nas suas capacidades de responder a qualquer tipo de mudança. A teoria e a prática de gestão da mudança evoluíram desde a visão de “descongelar-mudar-congelar”, passando pelas ferramentas de engajamento e comportamento humano, para se transformar na visão integrada embutida no modelo da Tríade da Mudança (conforme ilustra a figura a seguir).

### Evolução de Gestão da Mudança

### Tríade da Mudança



Fonte: Adaptado de Emily Lawson and Colin Price, "The psychology of change management", junho/2003. (Modelo não exaustivo)

## Tríade da mudança

A Tríade da Mudança foi desenvolvida pela PwC com base em uma extensa pesquisa sobre nossos projetos transformacionais. O objetivo era averiguar se haveria uma fórmula para prever o retorno sobre investimentos em mudanças. O trabalho resultou na identificação de quatro abordagens distintas para avaliar o ROI de mudanças:

### 1. Mensurar a contribuição relativa da gestão da mudança em relação ao ROI global de um projeto

Nessa abordagem, a gestão da mudança é um dos vários fatores que geram benefícios e valor ao longo de um projeto, programa ou iniciativa estratégica. O modelo de gestão da mudança aplicado mais frequentemente nessa abordagem é composto por um conjunto de fatores-chave que foram historicamente comprovados como mais efetivos independentemente da iniciativa ou setor. Esse modelo geralmente é baseado em melhores práticas e não é exclusivo para a organização ou um projeto. Segundo essa abordagem, a gestão da mudança apoia a realização de objetivos que, por sua vez, contribuem para o ROI de um projeto.

### 2. Conduzir uma análise retroativa aprofundada de casos similares com objetivos parecidos para identificar critérios e parâmetros comuns de investimento

Para tomar sua decisão de investimento em um projeto de mudança, uma empresa pode se basear na experiência e nos benefícios informados por outras organizações em uma iniciativa de mudança similar. O relato de terceiros ajuda a compreender os objetivos, as variáveis e o ROI. As empresas que adotam essa abordagem são sábias por considerarem a vivência e a competência de outras organizações na sua gestão da mudança.

### 3. Manter um portfólio de programas de mudança e sistemas de medidas customizados para a organização

As chaves do sucesso dessa abordagem podem ser medidas, e existe um gerenciamento contínuo de cada elemento do portfólio da mudança. Essa é uma abordagem intensiva em dados. Porém, ela anda de mãos dadas com o crescimento e a construção da capacidade interna de mudanças, que, conseqüentemente, levam a um ROI maior. Essa é uma alternativa que capacita funcionários para lidar com diversas ferramentas e recursos de gestão de mudanças e com um painel de mensurações para monitorar o sucesso. É uma forma de desenvolver efetivamente uma organização com agentes da mudança ativos, por meio da ampliação da capacitação interna para promover transformações e vencer resistências.

### 4. Medir a capacidade ou agilidade organizacional para a mudança

Essa abordagem é adotada por organizações ágeis que consideram a mudança uma característica contínua e eterna da vida organizacional e que merece investimento significativo. Organizações ágeis têm uma vantagem competitiva e são melhores em se adaptar e aceitar mudanças. Na organização ágil, a mudança não é algo a ser gerido, nem é um programa ou uma iniciativa estratégica. Ao contrário, a organização está pronta para mudar, e todos os esforços e ações se beneficiam da prontidão para a mudança de seus funcionários.

Não há apenas uma abordagem ou um modelo para se medir o ROI da mudança. No entanto, há aspectos em comum inerentes às quatro abordagens descritas anteriormente. Nos primeiros dois cenários, o investimento em mudança é visto como um custo a ser justificado. Nos outros dois, a mudança é encarada como um possível benefício a ser realizado. De qualquer maneira, a pesquisa é clara: a mudança é um multiplicador para atingir valor, mas o investimento em mudança também produz benefícios que vão além da iniciativa imediata e prepara a organização para sucessos futuros.

Esta pesquisa, aliada à experiência da PwC em gerar valor para seus clientes com base em programas de gestão da mudança, indica que transformações bem-sucedidas ocorrem em organizações caracterizadas por:

- práticas de gestão da mudança de alta qualidade;
- um modelo de gestão de programa maduro;
- uma organização ágil



Geralmente, essas três características são vistas como independentes umas das outras, como fica claro nos quatro cenários descritos anteriormente. Cada característica contribui com seu valor. No entanto, verificamos que a gestão da mudança produz o maior ROI quando as três coexistem e trabalham em conjunto. Elas criam assim uma vantagem estratégica, não apenas para a iniciativa de mudança em curso, mas também para esforços futuros. E essa sinergia entre qualidade, maturidade e agilidade é o que chamamos de Tríade da Mudança. Quando ela é executada apropriadamente, o investimento em mudança deixa de ser um mero custo para se tornar um benefício duradouro.

Vamos examinar cada uma das características da Tríade da Mudança a seguir, para ter uma compreensão mais profunda desse modelo.

A **qualidade** da gestão da mudança é determinada pela abrangência e pela profundidade com as quais uma organização aborda qualquer transformação em larga escala. Apesar do reconhecimento quase mundial de que a mudança é inevitável e geralmente indispensável, apenas 35% dos projetos das organizações utilizam a gestão da mudança<sup>5</sup> e, normalmente, o aspecto “pessoas” é negligenciado ou mal administrado no processo de transformação organizacional. A mudança bem gerenciada apoia a realização de objetivos do programa e, por sua vez, maximiza indiretamente o ROI.

A **maturidade** de mudança é atingida a partir da combinação de quatro fatores: habilidade de mudança interna, experiência de mudança ampla e relevante, escopo do programa e patrocinadores engajados. Com a combinação desses fatores, a mudança pode ser entregue com mais impacto por equipes que têm experiência em organizações que já construíram e aprimoraram sua capacidade de mudar. O conhecimento adquirido por ter passado pela transformação organizacional, não irá, por si só, preparar a organização para todas as formas de mudança futuras. Mas pesquisas indicam que organizações que vivenciaram a gestão de mudanças e aplicaram as lições aprendidas nesses esforços têm maior chance de realizar um ROI mais rico.

A **agilidade** em uma organização gera mais valor do que qualquer projeto ou programa. No começo, uma empresa ágil investe em mudança e considera o investimento meramente como um custo.

Mas, aos poucos, à medida que se constrói a capacidade de mudança, o investimento se transforma em uma competência organizacional que entrega retorno significativo ao longo do tempo.

Uma organização ágil é capaz de reagir às ameaças, além de aproveitar as oportunidades que se apresentam. A agilidade fomenta a abertura para se adaptar rapidamente a fim de alcançar objetivos transformacionais. Ela requer flexibilidade, uma tendência a tomar iniciativas para corrigir uma linha de ação, além de abertura para se auto avaliar. Em outras palavras, uma organização ágil está predisposta para um futuro bem-sucedido.

Do ponto de vista da gestão da mudança, uma organização ágil é caracterizada por: liderança ágil, funcionários engajados e aperfeiçoamento contínuo.



<sup>5</sup>Prosci Benchmarking Report – Best Practices in Change Management, 2011.

# Estudo de caso: Tríade da Mudança em ação



## O desafio do cliente

Uma organização líder global em varejo de alimentos pretendia substituir seu sistema financeiro americano ultrapassado por uma nova plataforma financeira de negócios, pois estava ficando difícil mantê-lo. A nova plataforma seria implantada primeiro nos Estados Unidos e, depois, globalmente. O varejista precisava entender a magnitude do impacto da mudança e desenvolver uma abordagem estratégica adequada ao seu desafio.

Orientado pelos patrocinadores, o varejista preparou um estudo de viabilidade para obter financiamento. O ROI financeiro não era um componente significativo do estudo de caso. Ele focava, na verdade, variáveis intermediárias conhecidas por impulsionar o ROI, como taxas de adoção de usuários e o impacto da adoção na produção geral. Aproximadamente 800 usuários principais (conta de transações) e 4.000 usuários secundários (sistema de informação e despesas) estariam engajados durante o desdobramento do projeto.

A organização recorreu à PwC em busca de orientações e *expertise* em gestão de projetos, gestão funcional e técnicas de gestão da mudança que poderiam ser úteis durante todas as fases de implantação da nova plataforma (estratégia, design, construção, implementação e operação). Cabia à PwC auxiliar no desenho, na construção e na implantação de módulos financeiros atualizados para o mercado americano, ajudando o varejista a integrar e padronizar seus sistemas financeiros e gerenciar e controlar os dados de modo mais eficiente. O gasto para a gestão da mudança externa foi de aproximadamente 10% a 15% do gasto global do projeto — variável de acordo com o estágio do projeto.

## Como a PwC ajudou o cliente

### Qualidade:

O programa de gestão da mudança centrou esforços em ajudar o varejista a compreender o impacto da implantação e, ao mesmo tempo, providenciou soluções viáveis com base nos aspectos básicos da mudança. A PwC começou conduzindo uma análise de lacunas nos módulos previamente implantados pela equipe interna de mudança. Os achados identificaram barreiras à mudança relacionadas ao alinhamento da liderança, à comunicação, ao treinamento e aos impactos para a força de trabalho.

Esses achados ajudaram a orientar a implantação dos aspectos básicos e apropriados da mudança, incluindo prontidão para mudança, alinhamento da liderança, gerenciamento de *stakeholders*, comunicação, treinamento e impactos para a força de trabalho. A avaliação também identificou riscos de implantação específicos para cada setor.

### Maturidade:

Para reforçar a comunidade de agentes da mudança, organizamos com o cliente um grupo de líderes do processo. Definimos com clareza os papéis desses líderes e demos orientações sobre os aspectos da gestão da mudança, para que o grupo aprovasse e ajudasse na execução do projeto. Mais de 100 funcionários de finanças e contabilidade da organização, em conjunto com mais de 100 funcionários do *staff* (envolvidos com a implantação do sistema de despesas) tornaram-se líderes.

Com a ajuda da PwC e do escritório de gestão de projetos, o varejista identificou facilitadores da mudança, formou um comitê orientador e um conselho de governança para o projeto. O varejista usou a sua área interna de gestão de projetos, mas baseou-se nas abordagens, nas ferramentas e nos métodos da PwC<sup>5</sup> para orientar-se. Essa abordagem ajudou a empresa a levar líderes e parceiros influentes para o círculo de discussão.

### Agilidade:

Embora o varejista tivesse tido experiências importantes em gestão da mudança no passado, a nova plataforma de implantação foi um projeto especialmente grande e complicado. A empresa já desenvolvia um núcleo de competência para obter o alinhamento da liderança, mas a PwC ajudou a dar mais agilidade ao cliente, com táticas para engajar *stakeholders* importantes e com um plano de ação para alinhar os líderes.

### Os benefícios:

O varejista obteve os seguintes benefícios:

- Bem-sucedida e rápida adoção aos padrões da indústria, plataforma de finanças confiável.
- Garantia de conformidade (Sarbanes-Oxley).
- Ferramentas e processos em comum para funcionários que foram afetados.
- Mecanismos de controle e relatórios melhores.
- Melhor gestão, consolidação e reconciliação de dados.
- Adoção ampliada pelos usuários graças ao programa de gestão da mudança.
- Ferramentas de treinamento e gestão de conhecimento que permitem aprendizagem constante.
- Rede de líderes da mudança em áreas para apoiar a transformação e ajudar os funcionários com novos processos e sistema.



<sup>5</sup>As ferramentas da PwC incluíam registro de problemas, registro de riscos, relatórios de andamento, documento de abordagem do projeto, repositório do projeto (Sharepoint), estrutura organizacional, processo de decisão e processo de requisição de mudança, dentre outros.

# Ferramentas da PwC

Para aplicar a metodologia Tríade da Mudança, a PwC dispõe de várias ferramentas que auxiliam a gerenciar projetos e a avaliar a prontidão das organizações para mudanças.

Apresentamos a seguir um resumo das principais ferramentas e suas especificações:

1. Para o componente Maturidade da Tríade da Mudança, a PwC utiliza a Pesquisa de Prontidão para a Mudança (*Change Readiness Assessment*), uma ferramenta de diagnóstico de elementos críticos da mudança, baseada em questionários e *workshops*. Sua aplicação permite obter informações sobre a prontidão da organização e os perfis dos

funcionários a fim de mapear as resistências existentes e saber o quanto a organização está preparada para orientar a elaboração das estratégias de comunicação, capacitação e envolvimento.

2. Para o componente Agilidade, a PwC usa a Abordagem de Mudança mais Adequada (*Best-Fit Change Management Approach*), voltada para um diagnóstico que avalia iniciativas de mudança e identifica a melhor abordagem para planejar, alocar recursos, comunicar e oferecer suporte tecnológico. Dessa forma, é possível nivelar expectativas, criar diretrizes básicas para a mudança e aprimorar a visão do futuro para os *stakeholders*.

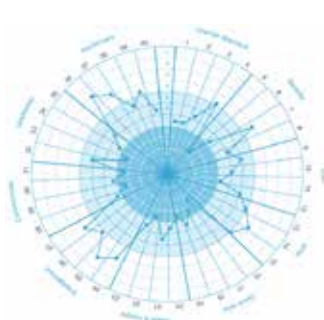
3. Por último, no componente Qualidade, a PwC apresenta o Monitoramento da Qualidade da Gestão da Mudança (*Change Management Quality Assurance*), uma ferramenta de diagnóstico que identifica riscos e problemas nos projetos. Para isso, realizamos entrevistas com as equipes e os principais *stakeholders* envolvidos e analisamos documentos. Essa ferramenta ajuda a planejar os projetos desde o início, e também a dimensionar atividades críticas e a identificar os principais riscos de cada fase dos projetos.

É importante ressaltar que essas ferramentas podem ser usadas tanto em conjunto quanto separadamente.

Monitoramento da Qualidade da Gestão da Mudança



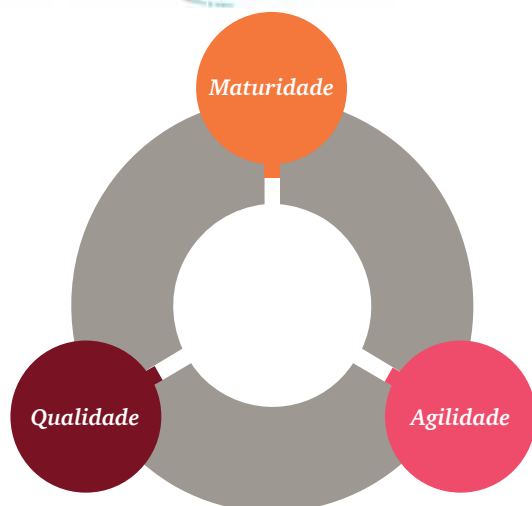
Pesquisa de Prontidão para a Mudança



Abordagem de Mudança mais Adequada



Independentemente de como as organizações percebem o investimento na adoção de práticas ou ações de gestão da mudança – como um custo a ser justificado ou um benefício –, ao ingressar numa jornada de transformação elas devem fazer uma autorreflexão sobre os seguintes pontos: sua agilidade organizacional para elaborar a melhor abordagem; sua maturidade de prontidão à mudança para avaliar o nível de esforço necessário; e sua capacidade de medir efetivamente a qualidade das ações de mudança que estão sendo implementadas.



# Contatos



## **João Lins**

Sócio Líder de Consultoria de  
Pessoas, Organização e Mudanças  
(11) 3674-3941  
joao.lins@br.pwc.com



## **Eduardo Faro**

Diretor  
(21) 3232-6111  
eduardo.faro@br.pwc.com



## **Max Corrêa**

Gerente sênior  
(11) 3674-3247  
max.correa@br.pwc.com



## **Hugo Teóphilo**

Gerente sênior  
(61) 2196-1821  
hugo.teophilo@br.pwc.com



## **Eliza Albuquerque**

Gerente  
(11) 3674-3417  
eliza.albuquerque@br.pwc.com



## **Andressa Alba**

Gerente  
(11) 3674-2616  
andressa.alba@br.pwc.com



PwC Brasil



@PwCBrasil



youtube.com/PwC



PwC Brasil



© 2015 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

O termo “PwC” refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.